

## Zur Veränderbarkeit von Unternehmenskulturen

Baitsch, Christof; Frei, Felix

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Baitsch, C., & Frei, F. (1989). Zur Veränderbarkeit von Unternehmenskulturen. In H.-J. Hoffmann-Nowotny (Hrsg.), *Kultur und Gesellschaft: gemeinsamer Kongreß der Deutschen, der Österreichischen und der Schweizerischen Gesellschaft für Soziologie, Zürich 1988 ; Beiträge der Forschungskomitees, Sektionen und Ad-hoc-Gruppen* (S. 153-155). Zürich: Seismo Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-147997>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

illustriert wird. Zukunftsweisender ist wohl das Modell des Clans als einer Utopie, wie es im Ansatz bei Ronald Dore deutlich wird.

## **Zur Veränderbarkeit von Unternehmenskulturen**

Christof Baitsch / Felix Frei (Zürich)

In der wissenschaftlichen Diskussion wie auch in der mehr oder minder populärwissenschaftlichen Managementliteratur wird seit knapp zehn Jahren ausführlich Unternehmenskultur als Thematik behandelt. Vielfach wird dabei von einem Gegenstandsverständnis ausgegangen, das sich verkürzt wie folgt skizzieren lässt: Unternehmenskultur umfasst das Set der in der Regel von der Unternehmensleitung vertretenen und vorgegebenen, von den meisten Beschäftigten geteilten grundlegenden Wertvorstellungen, die das Handeln innerhalb der Unternehmung ausrichten und anleiten sollen. Ein solches Verständnis

- greift zu kurz - insofern als der Gegenstand vielschichtiger und komplexer ist,
- unterschätzt den Gegenstand - insofern als seine relativ leichte Beeinflussbarkeit und Steuerbarkeit unterstellt wird,
- erweist sich als elitär - insofern als die kulturbegründende Kraft einseitig bestimmten Gruppierungen zugeschrieben wird.

Wir verstehen demgegenüber unter der Kultur einer Unternehmung den systemischen Zusammenhang aller materiellen und immateriellen Gegebenheiten, durch die eine Organisation beschrieben werden kann, und der sich in seinen grossen Linien in den Wahrnehmungen der Individuen wiederfindet.

Die Kultur einer Unternehmung kann zwar in diagnostischer Absicht beschrieben werden. Hingegen gelingt es kaum, gezielt auf Unternehmenskultur so einzuwirken, dass man kurzfristig die beabsichtigten - und nur die beabsichtigten - Effekte erreichen wird. Versucht man, Unternehmenskultur in instrumentalistischer Absicht zu "produzieren", vergibt man sich die Chance, die Indikationsfunktion, die einzelne Ausschnitte der Unternehmenskultur übernehmen können, für ein besseres Verständnis der Unternehmung zu nutzen.

An zwei sehr unterschiedlichen Fallbeispielen konnten wir sehen, dass die Entstehung und Entwicklung von Unternehmenskultur kein "Willensakt" ist; dies misslingt nicht nur, wenn Unternehmenskultur "von oben herab" quasi verordnet werden soll, es gelingt auch nicht, wenn eine neue Kultur auf basisdemokratischem Weg quasi beschlossen wird.

Wir gehen in der Interpretation unserer Fallbeispiele davon aus, dass die in einer Unternehmung vorfindbaren Phänomene - seien dies die veröffentlichten Leitsätze zu Geschäftspolitik, Führung oder Weiterbildung, seien dies die Arbeitsstrukturen, die geltenden Lohnsysteme wie auch die vorherrschenden Wahrnehmungsmuster oder die unternehmenseigenen Handlungs- und Sprachregelungen - sowohl als einzelne Elemente wie auch in ihren Verknüpftheiten in einem

regelhaften und bedeutungsvollen Zusammenhang stehen. Die spezifischen Ausprägungen der einzelnen Merkmale und der Gesamtstruktur geben einer Unternehmung ihre Eigenheit und Unverwechselbarkeit, sie beschreiben ihre spezifische Kultur.

Unternehmenskulturen haben für das Handeln der im Unternehmen Beschäftigten eine wichtige Orientierungsfunktion. Es ist zu vermuten, dass die im Materiellen zum Ausdruck kommenden Auschnitte der Unternehmenskultur Erleben und Handeln weitaus stärker ausrichten als die in verbalen Äusserungen zum Ausdruck kommenden Auschnitte der Unternehmenskultur.

Die in materialisierter Form vorfindbaren Eigenheiten (Arbeitsorganisation, Technologieeinsatz, etc.) einer Unternehmung sind einerseits geronnener Ausdruck immaterieller Elemente (Geschäfts-, Technologie-, Personalpolitik), insofern sie auf Überzeugungen von Entscheidungsträgern - zu einem bestimmten Zeitpunkt! - zurückgehen. Andererseits beeinflussen die materiellen Gegebenheiten später die weitere Entwicklung der Unternehmenskultur. Das kann zur Folge haben, wie in beiden Unternehmen gezeigt werden konnte, dass frühere (materielle) Festlegungen spätere Versuche der Neudefinition der Kultur massiv behindern, wenn nicht verunmöglichen.

Der angesprochene systemische Zusammenhang ist nicht vollkommen. Nicht jedes einzelne Element passt sich bruchlos in die Gesamtstruktur ein; Brüche und Widersprüche zeigen den bevorstehenden Wandel von Unternehmenskulturen an - zumindest die Notwendigkeit dafür. Ein Teil der Brüche geht auf divergierende Interessen innerhalb der Unternehmung zurück. Denn Brüche entstehen, weil objektive Gegebenheiten durchaus unterschiedliche Interpretationen zulassen. Das bedeutet, dass Unternehmenskultur somit (a) als kollektives Produkt zu verstehen ist und (b) ihre "Produktion" ständig stattfindet.

Die Beschreibung solcher Widersprüchlichkeiten oder gar das Fehlen von durch hohe Verbindlichkeit gekennzeichneten "Stützen der Kultur" ziehen durchaus fatale Konsequenzen nach sich: Es entsteht ein Raum der Beliebigkeit und der Orientierungslosigkeit. Es schwimmt dadurch ein wichtiger Ausschnitt der kulturellen Identität einer Unternehmung und somit ein orientierender Anhaltspunkt für zulässige Handlungsmuster. Ihre Integrationsfunktion kann weniger zum Tragen kommen.

Zusammengefasst heisst dies:

1. Unternehmenskulturen sind immer schon da, sie können nicht neu geschaffen oder verordnet werden. Das gelingt weder durch eine Verordnung von oben noch über den Versuch der Mitglieder der Unternehmung, sich selbst eine neue Kultur zu geben. Unternehmenskulturen befinden sich in einem ständigen Entwicklungsprozess, der von sämtlichen Gruppierungen innerhalb einer Unternehmung vorangetrieben wird - wenngleich die Gestaltungsmöglichkeiten ungleich verteilt sind.
2. Jeder Versuch einer Einflussnahme auf die Unternehmenskultur muss sich gewahr sein,

- dass dies ein Eingriff in ein komplexes und in sich meist relativ gut abgestimmtes System ist,
- dass Einwirkungen auf isolierte Elemente kaum Erfolg haben können,
- dass Einwirkungen nur langfristig Wirkungen zeitigen werden,
- dass Eingriffe auf den immateriellen "Überbau" aufgesetzt wirken müssen, solange sie sich nicht rasch und adäquat in materialisierter Form niederschlagen. Eingriffe in den Überbau alleine verpuffen.

3. Unternehmenskulturen lassen sich nicht nach Belieben beeinflussen. Aber: Phänomene innerhalb einer Unternehmung stellen stets Daten dar, die Auskunft über die jeweilige Unternehmenskultur geben. Sie sind gewissermassen Sensoren, aufgrund deren Ausschlag oder Anzeige Aussagen gemacht werden können über die Effekte früherer Massnahmen oder Eingriffe so wie sie auch Auskunft geben können über extern induzierte Entwicklungen.

Unternehmenskulturen lassen sich nicht herstellen: mit behutsam und weit-sichtigen Massnahmen ohne Blick auf den schnellen Erfolg allerdings lassen sich Unternehmenskulturen durchaus kultivieren.

### **Unternehmenskultur als Teil der Managementtätigkeit**

Jochen Tholen (Bremen)

Im Rahmen einer Untersuchung der sachlichen und sozialen Voraussetzungen der Bewältigung der Arbeits- und Berufssituation in der oberen Managementebene industrieller Unternehmen und ihrer Folgen für das intellektuelle Selbstverständnis ihrer Mitglieder wurden 120 qualitative Interviews mit Top-Managern (1. und 2. Führungsebene) in der BRD durchgeführt.

Es wurde von der These ausgegangen, dass die vieldiskutierte "Unternehmenskultur" als Themenbereich eingebettet ist in die allgemeine Managementarbeit und sich von daher auch ihr Stellenwert bemisst. So nahm die Frage nach der Unternehmenskultur in dem Interviewleitfaden keine dominante Rolle ein. Sie war eingebettet in den Komplex der Bezogenheit der Tätigkeit der Manager auf die Betriebsorganisation als nur einem von insgesamt vier im Interview diskutierten Komplexen.

Eine erste Auswertung der Interviews ergab folgendes Bild (die Reihenfolge der Spiegelstriche drückt die gewichtete Rangfolge der Antworten aus):

#### **1) Gründe für die Entstehung der Unternehmenskulturdiskussion:**

- Alte tradierte Hierarchiestrukturen funktionieren nicht mehr.
- Der Kundenbezug sollte durch ein bestimmtes Unternehmensbild verbessert werden.
- Das Unternehmen ist eine Leistungsgemeinschaft, die nicht (mehr) ohne psychische Hilfen funktioniert.
- Eine Kultur, auch durch die einzelnen Mitarbeiter, ist ohnehin schon